

Prof. Dr. Josef Zelger

Institut für Philosophie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
A-6020 Innsbruck, Innrain 52 - Tel. (0512) 507 4031 oder 4021 - Fax (0512) 507-2891
Josef.Zelger@uibk.ac.at

An das
Präsidium des Nationalrates

Parlament
1017 Wien

BUNDESGESETZENTWURF	
Zl. 59	-GEZG 15
Datum: 20. NOV. 1995	
21. 11. 1995	

Innsbruck, den 15. 11. 1995

Betr.: Entwurf des Bundesgesetzes über Studien an Universitäten
Vorschlag zur Vorgehensweise

Der Aufforderung des Wissenschaftsministers entsprechend (Schreiben GZ 68.242/145-I/B/5A/95) sende ich Ihnen meine Stellungnahme zum Entwurf des Bundesgesetzes über Studien an Universitäten (UniStG) in 25facher Ausfertigung.

Hochachtungsvoll

Josef Zelger

Prof. Dr. Josef Zelger

Institut für Philosophie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
A-6020 Innsbruck, Innrain 52 - Tel. (0512) 507 4031 - Fax (0512) 507-2891
Josef.Zelger@uibk.ac.at

An das
BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT,
FORSCHUNG UND KUNST

Minoritenplatz 5
1014 W i e n

Im Dienstweg

Zur Kenntnisnahme an das Präsidium des Nationalrates

Innsbruck, 15. 11. 1995

Bezug: Ihr Schreiben GZ 68.242/145-I/B/5A/95
Betrifft: Entwurf des Bundesgesetzes über Studien an Universitäten
(UniStG) - Vorschlag zur Vorgehensweise

Die Ablehnung des *Bundesgesetzes über Studien an Universitäten* - im folgenden *UniStG* - durch die meisten Geisteswissenschaftler beruht einerseits auf dessen qualitätsmindernden Maßnahmen (Verkürzung der Studien auf 6 Semester, Einfachstudien, Einschränkung der Vernetzung verschiedener Disziplinen im normalen Studienbetrieb, Wegfall des Vorprüfungsfaches, Verzicht auf Latein in mehreren Studienrichtungen, usw.) und zweitens darauf, daß das UniStG anscheinend ohne vorherige Gespräche mit den universitären Gremien der Geisteswissenschaften sowie ohne Bedarfserhebung und Evaluierung des Istzustandes entworfen worden ist.

Da viele Stellungnahmen auf die Inhalte des UniStG abzielen, beschränke ich mich auf einen *Vorschlag zur Vorgehensweise*.

Um die Kooperationsbereitschaft unserer Fakultäten aufrecht zu erhalten und positive qualitätsfördernde Maßnahmen einzuleiten, sind ständige Kontakte zwischen dem *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst* und den *Geisteswissenschaftlichen Fakultäten* unerläßlich. Ich schlage das folgende Vorgehen vor:

1) Das Ministerium stellt zunächst allen Bediensteten der Geisteswissenschaftlichen Fakultäten sowie der Verwaltung eine, zwei oder drei offene Fragen. Z.B.: "Wie kann die Qualität der Geisteswissenschaftlichen Studien verbessert werden - bei gleichbleibenden Kosten?" Oder: "Welche sind Ihre wichtigsten Erfahrungen im Bereich der Lehre?" Auf solche offene Fragen kann jeder Hochschullehrer zum Ausdruck bringen, was ihm nach seiner persönlichen Erfahrung besonders wichtig erscheint.

2) Die Antworten erfolgen schriftlich und anonym. Selbst wenn nur 1 % der Bediensteten antwortet, ergibt sich eine große Vielfalt von Vorschlägen, die als Potential für Verbesserungen genutzt werden kann. Die Antworten müssen nur miteinander vernetzt und qualitativ ausgewertet werden. Die Auswertung kann durch das Verfahren GABEK¹ erfolgen (siehe die beiliegende Kurzinformation!).

3) Erste Ergebnisse der GABEK-Untersuchung sind: Stärken und Schwächen geisteswissenschaftlicher Studien; ein umfassendes Netz von vermuteten Wirkungen und Nebenwirkungen möglicher Maßnahmen, das zur Folgenabschätzung dient; ein Leitbild für die Geisteswissenschaften, wie es die Geisteswissenschaftler selbst zeichnen; Grundwerte, Oberziele und sehr viele mögliche Maßnahmen, die den Grundwerten und Zielen zugeordnet sind.

4) Die Ergebnisse aus (3) werden - kurzgefaßt - den Gremien der Geisteswissenschaftlichen Fakultäten und des Ministeriums zur Selektion vorgelegt. Sie wählen mögliche Maßnahmen aus, die realisierbar und vordringlich erscheinen und von denen man größte Effektivität im Hinblick auf die Grundwerte oder Ziele und günstige Ressourcennutzung erwarten darf. Diese Selektion ist noch keine Entscheidung über die Umsetzung.

5) Alle von den Gremien ausgewählten Maßnahmen zusammen dienen dann als Basis für Gespräche zwischen den Geisteswissenschaftlichen Fakultäten und dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung

¹ GABEK hat sich bewährt zur Evaluierung der italienischen Grundschulreform in Südtirol, zur Stadtteiluntersuchung in Mexico City, zur Vorbereitung von Entscheidungen in politischen Gemeinden, zur Auffindung motivationsfördernder bzw. qualitätssichernder Maßnahmen in zwei großen Krankenhäusern, zur Evaluierung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung in einem Unternehmen in Südafrika usw. GABEK ist vor allem dann zur Bearbeitung komplexer Probleme geeignet, wenn viele Personengruppen mit unterschiedlichen, teils kontroversen Meinungen betroffen sind.

und Kunst. Diese Verhandlungen führen zur Formulierung von Schwerpunkten und zur weiteren Einschränkung der Vorschläge.

6) Mit den Ergebnissen aus (5) wird die Frage beantwortet, ob ein neues UniStG überhaupt erforderlich ist und ob günstige Veränderungen durch Gesetz oder Verordnung angestrebt werden sollen oder vielmehr als Optionen zu sehen sind im verantwortlichen Eigenbereich der Fakultäten, Studienkommissionen und Institute.

Es könnte sich zeigen, daß das größte qualitätssichernde Potential dezentral zu suchen ist: Jedes Gremium, jede Studienkommission, jedes Institut, jeder Bedienstete kann die eine oder andere Maßnahme aus den vorselektierten Vorschlägen (aus 5) auswählen und für sich je nach der spezifischen Situation realisieren. Möglicherweise ergeben sich daraus auch unerwartete Einsparungsmöglichkeiten, bzw. effektivere Nutzungsmöglichkeiten der Ressourcen.²

Da doch auch Sparsamkeit ein wesentliches Ziel des UniStG ist, erlaube ich mir anzumerken, daß der derzeitige Entwurf sicher nicht zu den erwarteten Einsparungen von 42 Millionen Schilling führen wird. Das UniStG würde vielmehr neben der Qualitätsminderung eher eine Verteuerung zur Folge haben: Einerseits wird die Administration weiter aufgebläht durch Konzentration von Aufgaben beim Studiendekan, die besser dezentral erfüllt werden, andererseits wurden die finanziellen Auswirkungen fehlerhaft kalkuliert. Dies war nur möglich, weil dem UniStG keine detaillierte Untersuchung der inneren universitären Strukturen und Prozesse zugrunde liegt.³

² So hat z.B. die GABEK-Untersuchung über die Grundschulreform in Südtirol neben qualitativen Verbesserungen auch große Einsparungsmöglichkeiten aufgezeigt.

³ So werden die Einsparungen durch Entfall der Aufbaustudien weit weniger als 32 Millionen betragen, da viele Lehrveranstaltungen der Aufbaustudien auch für Normalstudien anerkannt werden, sodaß sie weiter angeboten werden müssen. Eine detaillierte Erhebung der Ist-Situation wäre hier nötig.

Dasselbe gilt für die Reduktion der prüfungspflichtigen Stunden, durch die laut UniStG 15,5 Millionen eingespart werden sollen. Für viele Institute gilt, daß überhaupt keine Stunden wegfallen, weil keine Stunden eigens für das 2. Studium gehalten werden. Daher spart man auch nicht viel durch Streichung des zweiten Studiums. Zweitstudien laufen oft mit den Erststudien ohne besondere Kosten einfach mit. Außerdem werden im UniStG zur Absolvierung des Mag. phil im Erststudium um ca. je 30 Stunden mehr vorgeschrieben als bisher. Dafür ist im UniStG keine besondere Finanzierung vorgesehen. Zum Teil wird man diese durch Reduktion von Doppelveranstaltungen abdecken können, da durch Einsparung des Zweitstudiums weniger Hörer betreut werden müssen. Insgesamt wird aber durch die zusätzlich nötigen 30 Stunden im Erststudium ein höherer Gesamtaufwand für Lehrveranstaltungen erforderlich sein, der in der Kalkulation des UniStG übersehen worden ist.

Insgesamt müßten natürlich vor jeder Gesetzgebung auch indirekte und mittelfristige Folgen abgeschätzt werden. Im Falle des UniStG ist an die Abwertung des österreichischen *Mag. phil* gegenüber den Studientiteln anderer EU-Länder zu denken. Ebenso ist die Verminderung der Berufschancen bei bloßen Einfachstudien zu berücksichtigen und die daraus resultierenden Kosten einer erhöhten Akademikerarbeitslosigkeit.

Aufgrund so schwerwiegender Mängel ist eine Debatte über das UniStG im Parlament nicht zielführend. Vielmehr empfehle ich, den Entwurf zum UniStG zunächst zurückzuziehen.

Für das weitere Vorgehen sollte die Kooperation der Universitäten gesucht werden. Die Einbeziehung aller Betroffenen wird die Bereitschaft zur Umsetzung von Sparmaßnahmen und Innovationen an den Universitäten verstärken und wird außerdem zu qualitativ weit besseren Vorschlägen führen.



Ao.Univ.-Prof Dr. Josef Zelger

Beilage:

Kurzinformation über das Verfahren GABEK

G A B E K

**Ganzheitliche
Bewältigung von
Komplexität**

Ein Verfahren
zur qualitativen
Meinungsforschung
und Systemgestaltung

© Prof. Dr. Josef Zelger

Institut für Philosophie, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
A-6020 Innsbruck, Innrain 52 - Tel. (0512) 507/4031 oder 4028
Telefax (0512) 507/2891, e-mail Josef.Zelger@uibk.ac.at

Politische, gesellschaftliche und nicht zuletzt wirtschaftliche Herausforderungen werden auch in Zukunft kreative und wirkungsvolle Maßnahmen abfordern. Sinnvolle Neuerungen müssen aber fundiert erarbeitet werden. Voraussetzung ist die systematische Diagnose der Situation und der verfügbaren Potentiale. Entscheidend sind sowohl materiell-ökonomische Voraussetzungen als auch Erfahrung und Wissen.

GABEK erlaubt es, die durch eine offene Befragung gewonnenen umgangssprachlichen Äußerungen von Betroffenen, z.B. von Mitarbeitern, zu vernetzen und auszuwerten. Graphische Übersichten führen zu einem übergreifenden Verstehen der Situation und/oder des Problemfeldes. Überprüfbar erlaubt das PC-Programm WINRELAN (© J. Zelger), Meinungen und Wissen zu Sinnzusammenhängen, Wirkungsnetzen und Bewertungsprofilen zu verdichten. Die Erfahrungen der Mitarbeiter können damit kreativ genutzt werden. Neue Handlungsfelder und Aktionspotentiale eröffnen sich.

GABEK entfaltet seine Leistungsfähigkeit als Instrument der Orientierung, Entscheidung und Maßnahmenfindung vor allem in komplexen Problemsituationen. Es unterstützt die Entwicklung strategischer Leitvorstellungen und darauf ausgerichteter operationaler Maßnahmen.

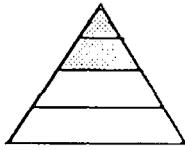
GABEK läßt sich vorteilhaft anwenden, wenn das Erfahrungswissen von Interessensgruppen, Berufsgruppen oder von Mitarbeitern schnell und differenziert erkundet werden soll. Eine ganzheitliche Situationsdarstellung aus der Sicht der Mitarbeiter oder Betroffenen unterstützt die Entscheidungsfindung und die Umsetzung in strategisch ausgewogene Maßnahmenprogramme. Zu den vielfältigen Anwendungsgebieten gehören:

- * In der Betriebswirtschaft u.a. Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie, Reorganisation und Restrukturierung, Produktentwicklung, Qualitätssicherung, Wissensmanagement.
- * Im wirtschaftspolitischen Bereich ist GABEK einsetzbar zur qualitativen Diagnose von Meinungen und Einstellungen, zur Abschätzung der politischen Durchsetzbarkeit von Verordnungen, zur frühzeitigen Entdeckung von (politischen) Neben- und Fernwirkungen, insbesondere von möglichen Reaktionen der Betroffenen.
- * In der Umwelt- und Ökopolitik können durch Befragung von Experten und aller betroffenen Personengruppen Maßnahmen gefunden werden, die realisierbar sind und bei tragbarem Aufwand Synergieeffekte erwarten lassen.

GABEK liefert bei vertretbarem Aufwand unmittelbar umsetzbare Ergebnisse. Der normale Betriebsablauf bleibt ungestört. Auch die Entwicklung von Unternehmen, sozialen Institutionen usw. kann damit aus der Sicht der Mitarbeiter und Betroffenen verfolgt werden. Die Mitarbeiter können sich mit ihren eigenen Vorschlägen identifizieren und sind motiviert, deren Realisierung aktiv mitzutragen.

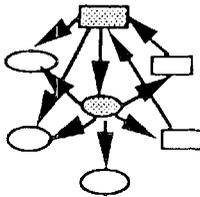
Eine GABEK-Analyse im Überblick

Mehrere offene Fragen an betroffene Personen, Mitarbeiter, Kunden usw. erlauben freie Meinungsäußerungen über den Untersuchungsgegenstand.



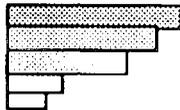
Relevanzpyramide

Die Antworten werden nach Sinnzusammenhängen zu Problemfeldern gruppiert und hierarchisch in Form *sprachlicher Gestalten* und *Hypergestalten* geordnet.



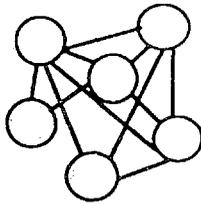
Wirkungsgefüge

Die Aussagen der Befragten über erfahrene Kausalzusammenhänge werden als vielschichtiges *Ursache-Wirkungsnetz* dargestellt.



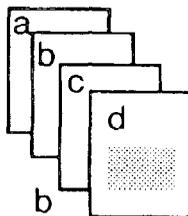
Bewertungsprofil

Bewertungen, Wünsche und *Kritik* der befragten Mitarbeiter werden in ihrer inhaltlichen Ordnung wiedergegeben.



Leitbild

Aus Relevanzpyramide, Wirkungsgefüge und Bewertungsprofil ergeben sich strategisch relevante *Kernvariablen*, die insgesamt als Leitbild für die Problemstellung dienen.



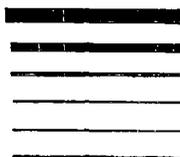
Erläuterung der Kernvariablen

Die bedeutsamen Kernvariablen drücken das *Wertsystem* der befragten Personengruppe oder Institution aus. Es sind *Grundwerte* und *Oberziele*, die erläutert werden.



Maßnahmen

Die von den Befragten vorgeschlagenen *Maßnahmen* werden den Grundwerten und Oberzielen zugeordnet.



Gewichtung der Maßnahmen

Verschiedene betroffene Personengruppen, Abteilungen, Berufsgruppen wählen jene Maßnahmen aus, die für die Umsetzung vordringlich erscheinen. *Schwerpunkte* werden gesetzt.

Literaturauswahl

Baur, Siegfried & Josef Zelger: "Die Erfahrungen von 400 Südtiroler LehrerInnen im 1. Jahr der Grundschulreform. Eine GABEK-Anwendung" (Kurzgefaßte Ergebnisse als Rückmeldung an die Lehrer) in: *Die Grundschule im Blickfeld*, Hrsg.: Pädagogisches Institut, Bozen, 1993a, S. 33-54.

Glatz, Martina: *Einstellungen, Verhaltensabsichten, Verhalten und Wertorientierungen zum Thema Müll*. Eine GABEK-Anwendung. Diplomarbeit, Innsbruck 1994.

Maier, Martin : "Qualitative Analyse von Erfahrungsberichten am Beispiel der schulischen Integration behinderter Kinder. Eine GABEK-Anwendung", *Philosophie und Verfahren kreativer Selbstorganisation*. Institut für Philosophie der Universität Innsbruck, Innrain 52, Preprint Nr. 23, Mai 1993.

Maerk, Johannes: "Selbstorganisation als gelebte Lebensform im Stadtteil Tepito (Mexico City). Eine GABEK-Anwendung", *Philosophie und Verfahren kreativer Selbstorganisation*, Nr. 31, Institut für Philosophie der Universität Innsbruck, Innsbruck, März 1995.

Zelger, Josef: "A Holistic Method of Mastering Complexity" in: Ed.: H.E. Klein: *Managing Change with Cases, Simulations, Games and other Interactive Methods*, Needham (Boston) MA (WACRA, 23 Mackintosh Ave) 1991, S. 255-267.

ders.: "Nichtreduktive Darstellung und Analyse von Meinungs-Netzen mit PC-Unterstützung. GABEK." in: Goebl, H. & M. Schader (Hrsg.): *Datenanalyse, Klassifikation und Informationsverarbeitung. Methoden und Anwendungen in verschiedenen Fachgebieten*. Heidelberg (Physica-Verlag) 1992, S. 87-100.

ders.: "GABEK a New Method for Qualitative Evaluation of Interviews and Model Construction with PC-Support", in: E. Stuhler & M.Ó Súilleabháin (Eds.): *Enhancing Human Capacity to Solve Ecological and Socio-economic Problems*, München-Mering (Hampp-Verlag) 1993b, pp. 128-172.

ders.: "A Dialogic Networking Approach to Information Retrieval" in: *Knowledge Organization*, Vol. 21 (1994a) No. 1, pp. 24-28.

ders.: "Self-Organized Learning by GABEK with PC-Support" in: Trappl, R. (Ed.): *Cybernetics and Systems 94*, Vol. II, Singapore, New Jersey, London, Hong Kong (World Scientific) 1994a, pp. 1571-1578.

ders.: "Qualitative Auswertung sprachlicher Äußerungen. Wissensvernetzung, Wissensverarbeitung und Wissensumsetzung durch GABEK" in: Wille, R. & M. Zickwolff (Hrsg.), *Begriffliche Wissensverarbeitung: Grundfragen und Aufgaben*, Mannheim (B.I.- Wissenschaftsverlag) 1994b, S. 239-266 .

ders.: "Gemeinschaftsbildung und Zielfindung in einem regionalen Krankenhaus. Eine GABEK-Anwendung" in: Wille, Rudolf & Monika Zickwolff (Hrsg.): *Begriffliche Wissensverarbeitung - Methoden und Anwendungen*, Mannheim (B.I. Wissenschaftsverlag) 1996 (in Druck).

GABEK

Auswertungsschritte und Ergebnisse

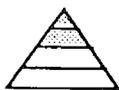
Wie können wir die reichhaltigen Erfahrungen von Mitarbeitern oder Betroffenen erfassen und als Potential nutzbar machen?

Eine erste Antwort ist einfach: Wir fragen jeden einzelnen Mitarbeiter nach seinen persönlichen Anschauungen. Dies kann bei großen Institutionen schriftlich und anonym erfolgen. In kleinen Betrieben können es auch einfache Gespräche oder Tiefeninterviews sein. Einige offene Fragen erlauben jedem Mitarbeiter, eigene ihm wichtige Vorschläge zu unterbreiten oder Kritik zu äußern.

Wie können die vielen Einzelschlüsse vernetzt werden?

Zunächst wird ein *Indexierungssystem* über alle Antworten erstellt. Es ist ein formales linguistisches Netz, das wie eine Landkarte zur Orientierung über die ganze Meinungslandschaft verwendet wird. Der Benutzer erkundet die inhaltlichen Zusammenhänge wie "Reiserouten". Er arbeitet interaktiv am Bildschirm, liest die Texte, die ihn interessieren, vergleicht sie und entscheidet immer wieder neu, welche Wege er im Meinungsnetz verfolgen, welche Auswertungsgesichtspunkte er wählen, welche Inhalte er ausblenden oder hervorheben will usw.

Die Arbeitsschritte, die dazu erforderlich sind, und weitere vorbereitende Operationen erfolgen mit Unterstützung des PC-Programms WINRELAN (entwickelt von Schönegger J. & J. Zelger -*Texterfassung, Gliederung in Sinneinheiten, Codierung, Eliminierung von Synonymen und Homonymen, Erstellung der Ausdrucksliste, Selektion inhaltlicher Trends und schwacher Signale, Redundanzanalyse, Kohärenzanalyse, Clusteranalyse, usw.*).



Und wie entsteht eine sinnvolle Gesamtübersicht über die vielen Meinungen, die sich oft nur auf sehr spezielle Situationen und Erfahrungen beziehen?

Zunächst bilden wir aus den vielen Einzelaussagen sinnvolle und kohärente Textgruppen. Wir fassen Antworten zusammen, die sich mit einem Thema oder *Problemfeld* befassen und die sich insgesamt als sprachliche Gestalt darstellen. Die Sätze einer *sprachlichen Gestalt* müssen inhaltlich eng zusammenhängen, dürfen aber doch nicht zu ähnlich sein. Vielmehr soll jeder Satz relativ zu den anderen in der Satzgruppe einen Neuigkeitswert haben. Außerdem soll die

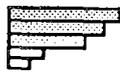
Textgruppe als Orientierungs-, Erklärungs- oder Handlungsmuster anwendbar sein.

In sprachliche Gestalten gefaßte Problemfelder werden gestuft zu übergeordneten *Hypergestalten* vereinigt. Diese zeigen wichtige Zusammenhänge und Knoten zwischen den Problemfeldern und Zielbündeln auf. Hypergestalten werden schließlich - wieder unter Anwendung derselben Regeln - zu *Obergruppen höherer Ordnung* zusammengefaßt. Dadurch entsteht eine sinnvoll geordnete hierarchische Gesamtübersicht über die Antworten der Befragten, die wir *Relevanzpyramide* nennen.



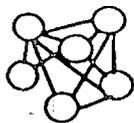
Können die Antworten der Befragten helfen, Wirkungen, auch Neben- und Fernwirkungen frühzeitig zu erkennen?

Wie die Erfahrung zeigt, enthält etwa ein Drittel der Antworten auf offene Fragen nicht nur Beschreibungen und Bewertungen sondern auch Aussagen über Ursachen und Wirkungen. Kausalaussagen geben oft verdichtete Erfahrungen der Befragten über Arbeitsprozesse wieder. Wenn wir alle Kausalaussagen in Form eines Pfeildiagramms zusammenfassen, so erhalten wir ein sehr komplexes *Wirkungsgefüge*. Es wird zur Abschätzung möglicher Wirkungen und Nebenwirkungen verwendet.



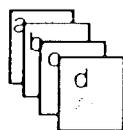
Wie werden die Bewertungen der Befragten erfaßt?

Nach nochmaligem Durchmustern aller Antworten werden alle Bewertungen, Wünsche und Kritikpunkte listenförmig zusammengestellt. Es ergeben sich die Themen, die den Mitarbeitern oder Betroffenen zum Zeitpunkt der offenen Befragung vordringlich und wichtig erschienen.



Welche sind die besonders relevanten Kernvariablen?

Wenn ein Thema bzw. eine Variable an der Spitze der Relevanzpyramide auftaucht und im Wirkungsgefüge dicht vernetzt ist und wenn die Variable außerdem im Bewertungsprofil einen hohen Stellenwert aufweist, dann handelt es sich um eine bedeutsame *Kernvariable*. Man wird bei Problemlösungsversuchen darauf besonders achten. Alle Kernvariablen zusammen stellen ein *Leitbild* für die Problemsituation dar, das zur Integration der verschiedenen Maßnahmen dient.



Was sagen die Befragten über die Kernthemen?

Kernvariablen bringen Grundwerte und Oberziele zum Ausdruck. Je nach Art der Fragestellung könnten es aber auch andere wichtige *Qualitäten* des Arbeitsprozesses oder des Arbeitsergebnisses sein (z.B. Qualitätsfehler). Um einen Überblick zu vermitteln, wie die Befragten die Grundwerte, Oberziele usw. verstehen, werden Zusammenfassungen von Antwortgruppen gegeben, die die Kernvariablen erklären. Bei Bedarf können die entsprechenden authentischen Texte nachgelesen werden.

b



Werden Maßnahmen vorgeschlagen?

In offenen Umfragen werden nicht nur Probleme, Kausalzusammenhänge, Wünsche, Grundwerte und Ziele genannt sondern auch Maßnahmen. Diese werden so zusammengestellt, daß ihre primäre Zuordnung zu den Grundwerten und Zielen zum Ausdruck kommt.



Welche Maßnahmen sollen ausgewählt werden?

Da nur wenige der vielen vorgeschlagenen Maßnahmen realisiert werden können, müssen einige ausgewählt werden. Um die Beteiligung der Mitarbeiter oder Betroffenen zu sichern, ist es sinnvoll, bei der ersten Auswahl Mitarbeiter, Vertreter der Interessensgruppen usw. einzubeziehen. Dadurch kommt eine Gewichtung der vielen Einzelschläge zustande. Ein Schwerpunktprogramm kann erstellt werden.

Wie kann eine dezentralisierte und vielschichtige Umsetzung gefördert werden?

Qualitative Verbesserungen einer großen Institution sind im allgemeinen nicht durch eine oder wenige Maßnahmen zu erreichen, die von der Leitung der Institution ausgehen. Vielmehr ist eine motivierte Mitarbeit vieler Personen nötig. Durch eine umfassende und ganzheitliche Information der Befragten kann diesen ein besseres Verstehen der Gesamtsituation vermittelt werden. Dies erleichtert es, persönliche Einstellungen, Ziele und Wünsche in den Kontext des größeren Ganzen einzuordnen. So sind auch Zielkompromisse eher

möglich, wenn die Konfliktpartner die Positionen des je anderen verstehen und nachvollziehen können.

Mit der Information über die Ergebnisse muß allen Beteiligten klar gemacht werden, daß viele kleine Veränderungen in allen Organisationseinheiten, Abteilungen, Teams, Berufsgruppen usw. synergetisch zusammenwirken können. Es kommt den verschiedenen Interessen entgegen, wenn es möglich ist, in verschiedenen Abteilungen, Teams usw. unterschiedlich zu handeln - soweit eine Vereinheitlichung nicht aus Sachgründen notwendig ist. Die Integration der verschiedenen Maßnahmen wird durch gemeinsame Schwerpunkte bzw. Grundwerte und Ziele erreicht, auf die sie ausgerichtet sind.

Bei der *Umsetzung von Maßnahmen* sollen nicht nur kurzfristig zu erwartende Konsequenzen sondern auch mögliche langfristige Folgen für die Gemeinschaft bedacht werden. In unklaren Situationen ist es oft besser abzuwarten und nichts zu tun, als voreilig zu agieren. Wenn man nicht bei den drei folgenden Überlegungen zu einem positiven Ergebnis kommt, dann sollte man von einer Umsetzung eher absehen:

* Die Aktivitäten eines Unternehmens, einer Institution oder einer anderen Gemeinschaft sollten verträglich sein mit den Werten und Zielen des nächstgrößeren sozialen Systems, in das die Gemeinschaft eingebettet ist.

* Jede Aktivität einer Gemeinschaft ist ferner daraufhin zu überprüfen, ob sie sich nicht negativ auf das Leitbild (Grundwerte und Ziele) der Gemeinschaft auswirken könnte.

* Schließlich sollte jede Aktivität einer Gemeinschaft die individuellen Werte und persönlichen Ziele der Mitglieder möglichst wenig stören.

Aktivitäten der Gemeinschaft sollten also in abgewogener Weise sowohl Werte der Gemeinschaft realisieren als auch Werte der einzelnen Mitarbeiter unterstützen oder wenigstens nicht behindern. Deswegen gehen wir von einer offenen Befragung der Mitarbeiter aus. Sie rückt Aktivitäten in den Blick, die eine gewisse Harmonie zwischen Gemeinschaftsinteressen und individuellen Bedürfnissen möglich machen.